



Citius, altius, fortius...: TQM en bibliotecas públicas

• ÁNGELS TERRONES PLAZA Y RAMON GARCIA SARRION

"¿Qué es un cliente? Un cliente es la persona más importante [de la Biblioteca] en persona [o por teléfono]. Un cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él. Un cliente no interrumpe nuestro trabajo, él es el propósito de nuestro trabajo. No le hacemos un favor sirviéndolo, él nos lo hace cuando nos da la oportunidad de servirle. Un cliente no es alguien con quien se discute o pelea. Nadie le ha ganado una discusión a un cliente. Un cliente es la persona que nos trae sus deseos. Nuestro trabajo consiste en satisfacerlos con beneficios para él y para nosotros". L.L. Bean.

La Universidad del Estado de Oregon, pionera en la implantación de sistemas de calidad total en servicios públicos, consiguió en 1990 reducir en un 23% el tiempo empleado en los procesos que previamente se habían estudiado y redefinido, rebajó en un 10% el número de días necesarios para procesar un documento y, asómbrense, disminuyó en un 94% los errores cometidos en los formularios de demanda de publicaciones. Solamente se actuó en diez departamentos, pero los resultados fueron tan espectaculares que su ejemplo fue seguido por numerosas empresas privadas como Motorola, Cadillac o Xerox. Estas empresas quizá lo tuvieran más fácil que la Universidad. Es relativamente sencillo poder comprobar y mejorar la calidad de un coche o de una impresora. Calidad en un automóvil, o en cualquier otro producto tangible, significa garantía de funcionamiento, buen mantenimiento, buen diseño, seguridad... Pero, ¿qué ocurre cuando se habla de calidad en productos que no pueden tocarse?, ¿qué significa calidad en una entidad bancaria o en una oficina de seguros?

Calidad es, en un sentido absoluto, superioridad o excelencia, y cualquier servicio, privado o público, puede y debe plantearse el reto de la calidad como una manera, de obtener el máximo beneficio con la mínima inversión. Esto implica la optimización de los procesos y de los recursos dis-

ponibles con el único objetivo de conseguir el máximo rendimiento. La práctica de este concepto nos conduce inevitablemente hacia la calidad total (TQM, Total Quality Management). Podemos definirla como una filosofía de compromiso para la mejora continua de cada aspecto de la actividad desarrollada por la organización y centrada en la "satisfacción del deseo" del cliente (1).

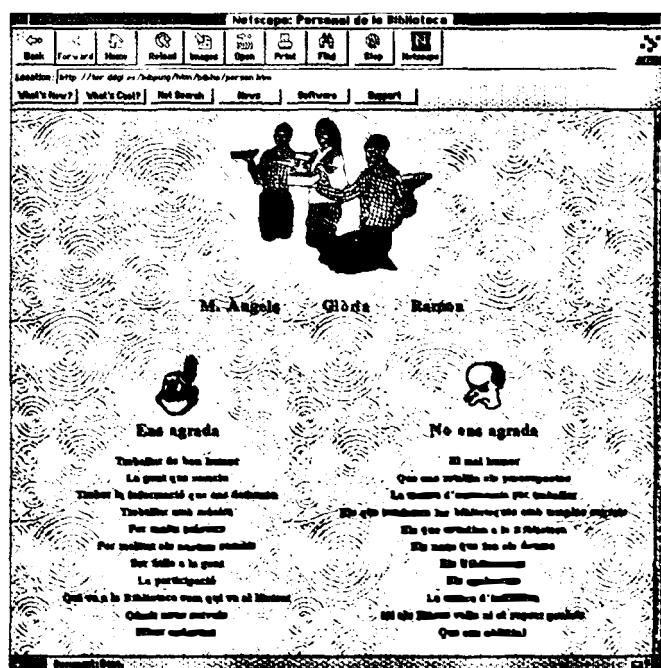
Calidad total:

productos versus servicios

El problema principal para llevarla a cabo es que los servicios son intangibles, es decir, no se pueden cuantificar los resultados con la misma facilidad que en el resto de empresas: se montan 25, 50 ó 100 coches por hora y todos de la misma manera pero se atienden 25, 50 ó 100 clientes por hora y cada uno de ellos es distinto. Podemos comprobar *in situ* que el coche está perfectamente montado, pero no podemos saber con seguridad si el cliente está satisfecho del servicio recibido y, lo que es más importante, si volverá. Otra dificultad añadida es la heterogeneidad del servicio. En cada ocasión el cliente es distinto y por tanto la prestación del servicio

también debe serlo. El componente humano es importante y como tal muy variable; además influyen en él multitud de factores que escapan a nuestro control.

La producción y el consumo del servicio son simultáneas y, por tanto, inseparables. En una cadena de montaje de automóviles la producción está completamente separada del momento en que el cliente usará el coche. En cambio, en una biblioteca la producción y el consumo se unen en el momento de la prestación del servicio (2). En un servicio la única medida perfectamente válida para saber el nivel de calidad conseguido es la calidad que mide y valora el cliente. La satisfacción del cliente es el indicador más importante.





Podríamos definir la satisfacción del cliente como la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que tiene antes de utilizar el servicio y la percepción obtenida como resultado de la utilización de éste. Cuanto más se ajusten los resultados y la realidad a las expectativas, más cerca estaremos de conseguir su satisfacción y, como consecuencia, la calidad total del servicio.

No obstante las cosas no resultan tan sencillas. Pongamos un ejemplo: en nuestra biblioteca el cliente puede enviar y recibir mensajes por correo electrónico sin ningún coste; el personal está siempre dispuesto a orientar al cliente; cada cliente que lo solicite tiene su propia carpeta para guardar los mensajes, lo que garantiza su comodidad y confidencialidad. Hasta aquí nuestro cliente tiene una percepción del servicio impecable, pero los problemas de línea telefónica que pueden producirse, y que en ocasiones impiden la conexión, dan al traste con la calidad del servicio. Un servicio con un punto débil, aunque el resto sea extraordinario, no nos interesa porque el cliente no percibe la calidad de las partes sino el resultado total, la calidad del conjunto. Por tanto, estamos malgastando recursos sin conseguir una satisfacción real del cliente.

Ya habrán adivinado que estamos ante un proceso complejo: la calidad no es fruto de la casualidad, sino de una filosofía de trabajo que se orienta ante todo a la satisfacción del cliente de manera constante. El cliente debe estar siempre satisfecho y los niveles de calidad deben tender a subir paulatinamente, puesto que los clientes se acostumbrarán a tener mayores expectativas cuanto mejor sea el servicio que les ofrezcamos. La implantación de un sistema de calidad total es un proceso continuo y largo, que exige una serie de pasos y una implicación total de todo el personal de la organización. Debemos conocer al cliente al cual nos dirigimos y trabajar por y para él, replanteando estrategias de trabajo y redefiniendo procesos y acciones que quizá estén enquistados en y por el sistema. Será necesario evaluar los resultados

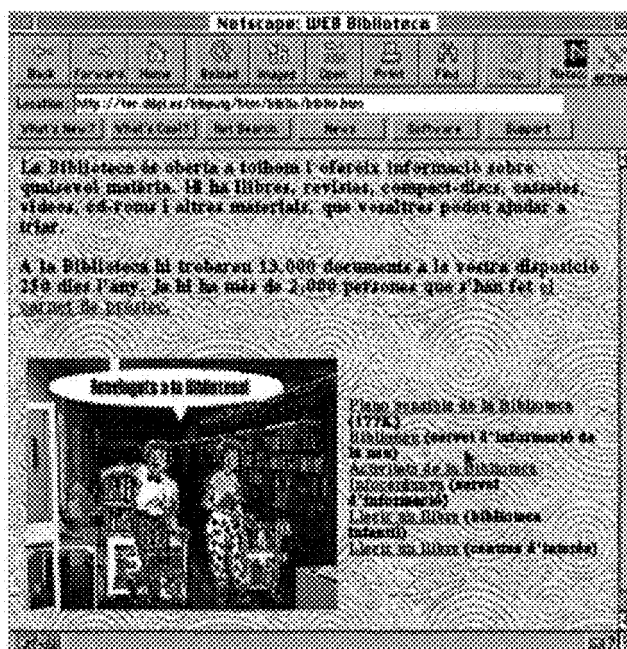
obtenidos, analizarlos detenidamente y, en ocasiones, recomendar el proceso.

Los servicios públicos, también.

Y ahora estarán pensando que toda esta teoría está muy bien para las empresas que deban aumentar sus beneficios a toda costa, pero que nuestro caso es distinto: siempre existirá una oficina de recaudación de impuestos, un hospital, una biblioteca... y los usuarios de estos servicios siempre acudirán a nosotros porque en el fondo nos necesitan y posiblemente no tengan más remedio, están condenados a usar nuestros servicios. Quizás no es necesario tanto esfuerzo, porque los usuarios son "nuestros" de todas maneras, y allá ellos si no vienen.

En primer lugar estos usuarios/clientes merecen la máxima consideración porque pagan por ello -por adelantado además- a través de sus impuestos, y es gracias a este dinero que los servicios disponen de recursos para ejercer sus funciones. Por lo tanto cada préstamo, cada consulta, cada respuesta tiene un coste que es mayor cuanto menor es el número de clientes servidos (por ejemplo el coste por uso de un libro que vale 3.000 pts. y se presta seis veces es de 500 pts. -contando sólo el coste de la compra-; si se presta el doble de veces, cuesta la mitad).

Esta manera de hacer las cosas nos ha costado el desprestigio casi total, una imagen anacrónica que nada tiene que ver con las necesidades de la sociedad a la cual servimos. La biblioteca no debe existir por ley sino por ser una necesidad social. No está claro que las bibliotecas, tal y como existen hoy, tengan la supervivencia asegurada a largo plazo, puesto que somos un pozo donde las administraciones tiran el dinero. Es nuestra responsabilidad convencer de la necesidad de las bibliotecas: mejorando la competitividad y dignificando el servicio, mejoraría nues-



tra imagen y nuestra posición en la obtención de recursos. Una inversión que proporciona resultados y rentabilidad deja de ser una carga para convertirse en una necesidad.

La mejor solución para conseguir este status es ofrecer un servicio de calidad. Para ello deben tenerse en cuenta una serie de premisas y deben realizarse una serie de pasos. Sin ellos y sin un planteamiento claro no alcanzaremos el objetivo que nos hemos propuesto y, lo que es peor, en el camino perderemos los recursos y la poca credibilidad que aún nos queda.

1. CONDICIONES PARA LA CALIDAD (3)

1.1. Conocimiento del mercado

Una biblioteca pública debe partir de la ecuación **cliente = habitante**, aunque siempre habrá quién no esté interesado en nuestros servicios. El impacto, pues, nunca será del 100%. En cualquier caso, esta falta de interés debe ser una opción, no un desconocimiento ni una mala prestación del servicio. Debemos abandonar el concepto de **cliente real** -acude a la biblioteca- por el de **cliente potencial** -susceptible de usar nuestros servicios-.

Conocer nuestro **entorno externo** implica la realización de un **estudio de mercado**, que podríamos definir como el análisis del comportamiento de los usuarios



(y no usuarios) de la información en sus relaciones con las bibliotecas (o sistemas de información) y servicios (4). La obtención de datos pasa por "la explotación de los datos de los padrones municipales, la exploración cualitativa de hábitos culturales, educativos y de empleo del ocio, la exploración cualitativa de las actitudes culturales y del empleo del ocio y las actividades educativas, la ampliación del ámbito territorial y, por último, la encuesta (5). Conseguiremos con ello determinar las necesidades y expectativas de nuestros clientes. El inconveniente reside en que este tipo de estudios tiene un coste elevado, difícil de asumir por una biblioteca pública.

La primera consecuencia de un estudio de mercado es la **segmentación**, que nos permite agrupar a los clientes por tipos de necesidades. En función de estos grupos y de nuestros recursos diseñaremos los servicios. Aunque esta elección contradice, en cierta forma, el principio relativo a la función social de la biblioteca: "Conciérneme a los bibliotecarios hacer un balance entre la satisfacción de las necesidades de los más cultos (*information literates*) y dejar de lado al resto de público que no usa, o no puede usar, una biblioteca" (6).

Además, es importante el conocimiento del **entorno interno**, es decir, de nuestra propia organización y recursos: determinar de dónde podemos enfrentarnos en el seno de nuestra organización (rigidez de actitudes y procesos, resistencia del personal, recursos económicos limitados...).

La combinación de estos factores forma la base a partir de la cual formulamos las estrategias de actuación. Si los datos disponibles son erróneos o incompletos, trabajaremos en vano. El principal objetivo de esta etapa es el conocimiento de lo que esperan los clientes: quiénes son, cómo son y qué quieren.

1.2. Conocimiento y normalización de los procesos de trabajo

El conocimiento de nuestro entorno nos permite identificar las **barreras internas y externas** a

superar en el camino hacia la mejora de la calidad. Las barreras externas tienen relación con nuestros proveedores y con los clientes, mientras que las internas se refieren a las que existen entre los distintos departamentos y servicios: "un ejemplo clásico en bibliotecas es el conflicto entre los servicios técnicos y los servicios al público. Los bibliotecarios en los servicios al público a menudo se quejan de que los encabezamientos de materia son asignados por servicios técnicos que no están en contacto con las necesidades de los clientes" (7).

El hecho de que en las bibliotecas existan numerosos procesos mecánicos influye en una organización del trabajo día a día y en una pérdida de visión de conjunto y a largo plazo. El peso de la tradición suele ser determinante. Mejorar sólo es posible mediante la observación y el análisis de estos comportamientos anquilosados. Piensen qué utilidad tienen para los clientes las indescifrables y extensas signaturas que a menudo utilizan las bibliotecas públicas, siguiendo pautas propias de bibliotecas mayores (atrévase a sugerir a los catalogadores la conveniencia de reducirlas). Nosotros hemos optado por reducir las signaturas a un máximo de cuatro dígitos (aunque la mayoría de veces con dos o tres es suficiente) y eliminar las subdivisiones cronológicas, de forma, y de punto de vista. El 8 (lengua y literatura) se ha reorganizado por completo buscando la máxima sencillez.

La gestión de calidad total no debe entenderse como un fin sino como un proceso en constante evolución. Esto implica trabajar de acuerdo con una **filosofía de cambio**: "las mejoras son cambios, y el progreso es necesario constantemente" (8). Trabajar de acuerdo con esta filosofía implica una redefinición de los procesos que intervienen en nuestra actividad. El peso de la tradición es, a menudo, un lastre que nos impide pensar y hacer las cosas de modo distinto al habitual. Si siempre se han hecho así no tiene sentido cambiarlas. Si más o menos funcionan no tenemos por qué complicarnos la vida. Para superar

este punto muerto, podemos utilizar el **análisis SWOT** (*Strengths, Weakness, Opportunities, Terrors*): "consiste en reunir al personal para identificar las resistencias, debilidades, oportunidades y temores" (9) existentes en la organización. Podemos diagnosticar las siguientes "enfermedades": "¿Quién ha sido? (Porque yo no)", "Síndrome horario", "No es mi trabajo", "Síndrome del ama de casa", "¿Qué sabrás tú" (10) y "No se puede hacer mejor".

Un buen método para combatir las es el **Ciclo de Deming** (11):

1. ¿Qué hay que cambiar?
 2. Reunir datos, disponibles con anterioridad o a través de un test a pequeña escala (muestreo).
 3. Observar los efectos a lo largo del tiempo.
 4. Estudiar los resultados.
 5. Utilizar todo lo aprendido y repetir el punto 1.
 6. Volver a 2 y empezar de nuevo.
- Es importante que todo el personal se implique en el cambio y lo asuma como una cosa propia. Todo el mundo debe conocer cuál es la misión de la biblioteca: saber por qué hacemos algo mejorará, sin duda, la calidad del trabajo realizado. Cada cual debe saber qué tiene que hacer y asumir su parte de responsabilidad.

1.3. Mejora de la gestión interna de la organización

El concepto de **cliente interno** es básico a la hora de mejorar la gestión interna de la organización. Todo proceso de trabajo es una cadena donde cada elemento es cliente del anterior y proveedor del siguiente.

Esta filosofía persigue, en primer lugar, la agilidad en los procesos puesto que cada uno sabe lo que los demás esperan de él y, en segundo lugar, la rápida detección y corrección de errores, ya que la no-satisfacción supone la revisión de la parte del proceso que la ha provocado. Si la cadena funciona correctamente todos los clientes internos están satisfechos y, en consecuencia, también lo estarán los externos.

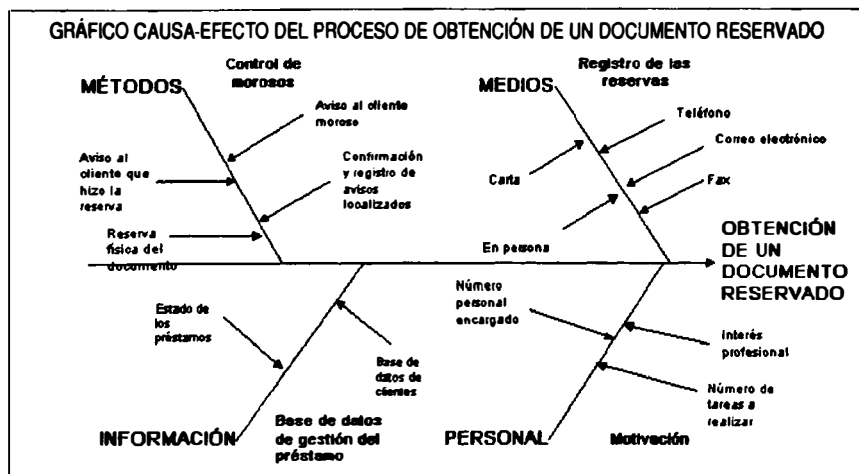
En el caso de una estructura jerarquizada como la nuestra (red de bibliotecas que dependen de una central en lo que respecta a las adquisiciones y el proceso téc-

Marketing para bibliotecas

nico) actuamos como clientes de la central en algunos procesos: catalogación de nuevas adquisiciones, suscripciones... En cambio, ellos son nuestros clientes en otros casos: confección de estadísticas, catalogación de fondos locales... Si no recibimos a tiempo las revistas no estaremos satisfe-

metros a los gráficos de tendencia, como límites máximos y mínimos), **análisis de Pareto** (miden diversas variables, como tipos de preguntas en el servicio de referencia) y los **gráficos causa-efecto** (espina de pescado o diagrama de Ishikawa) (12). Existen, además, dos instrumen-

calidad permite definir los objetivos de calidad de los servicios" -el número máximo de días que un cliente debe esperar para obtener un documento via préstamo interbibliotecario-. "El **manual de procedimientos** describe la manera en que se desglosan todas las posibles actividades del centro para la consecución del nivel de calidad deseado" (13) -la descripción del proceso a seguir para obtener un documento mediante préstamo interbibliotecario-. La realización de estos manuales no es fácil, más si tenemos en cuenta la complejidad de determinados procesos -que suelen implicar a varias personas-, la revisión continua de las expectativas de los usuarios y la necesidad de mejora continua de los servicios. Partiendo de lo establecido en el manual de calidad, registraremos las **no-conformidades** -errores- para poder determinar los puntos



chos con nuestra central y nuestros clientes no lo estarán con nosotros. Si enviamos las estadísticas con retraso sucederá lo mismo, pero a la inversa.

El factor tiempo es definitivo en la gestión interna por lo que representa en cuanto a costes (una parte importante del presupuesto de la biblioteca se destina a personal) y en cuanto a agilidad (al cliente no le sirve de nada una guía de viajes cuando ya ha regresado de sus vacaciones). Todo cliente interno tiene la obligación de mejorar su tiempo de servicio. El resultado es simple: a menor tiempo empleado mayor satisfacción conseguida.

De todas formas no basta con querer hacerlo. El personal está acostumbrado a su sistema y en nuestra profesión solemos movernos por hábitos y rutinas. Debemos racionalizar los procesos que contengan tareas repetidas, ya que generan bucles y consumen tiempo, y eliminar los trabajos innecesarios que no tienen ninguna relación con el objetivo final del proceso. Para analizar los errores y las pérdidas de tiempo podemos utilizar diferentes herramientas: **diagrama de flujo**, **gráfico de tendencia** (recoge información de un periodo de tiempo), **gráfico de control** (añaden pará-

CALIDAD: LOS 14 PUNTOS DE ACCIÓN DE EDWARDS DEMING	
1	Mantener la constancia en el propósito para mejorar el producto y el servicio
2	Adoptar una nueva filosofía que nos permita rechazar los defectos
3	Acabar con la dependencia de la inspección a bulto y confiar solamente en el control estadístico
4	Acabar con la práctica del negocio basado solamente en el precio (proporcionar evidencia estadística de la calidad)
5	Mejorar el sistema de producción y del servicio
6	Formar al personal
7	Adoptar e instituir una dirección, proporcionando a los empleados todas las herramientas necesarias para realizar el trabajo correctamente
8	Eliminar los miedos; facilitar la comunicación y la productividad
9	Promover la colaboración entre departamentos en la solución de problemas
10	Eliminar eslógans que no sirvan como métodos específicos de mejora
11	Usar métodos estadísticos para la mejora continuada de la calidad y productividad, eliminar cuotas numéricas
12	Eliminar las barreras para fomentar el orgullo en las propias habilidades
13	Proporcionar formación continuada para mantenerse actualizado respecto a los cambios en los servicios, métodos, productos.etc.; instituir un vigoroso programa de educación y formación
14	Definir claramente el compromiso permanente de calidad de los directivos; tomar partido para conseguir la transformación

tos que resultan básicos en el momento de plantear cambios: los **manuals de calidad** y de **procedimientos**. "El **manual de**

débiles del proceso y mejorarlos. Un fichero de no-conformidades puede contener la siguiente información: "cliente, fecha, no-con-

Marketing para bibliotecas

formidad y motivo, grado de gravedad, solución y fecha en que se soluciona" (14).

1.4. Implantación de métodos objetivos de medición

"La cuestión no es ¿cuánto?, sino más bien ¿cómo?" (15). En la evaluación de las bibliotecas se suele partir del análisis de datos cuantitativos y se tiende a obviar los datos cualitativos. Por ejemplo, no es tan importante determinar el número de libros prestados como saber en qué medida esos libros han satisfecho las necesidades de información del cliente. Los indicadores deben proporcionar la mejor información posible sobre el proceso que estamos analizando: "cuáles son los puntos cruciales a medir, cuál es el método más adecuado para medirlo, cuál es la situación real de partida, cuál es la situación óptima de calidad, qué nivel de medida entre la situación real y la situación óptima nos proponemos alcanzar y en qué periodos." (16). En calidad total, los indicadores se orientan al proceso y no al resultado: "cuando se produce un error, debemos determinar dónde se ha producido y ajustar el proceso, no las personas" (17). Los indicadores cuantitativos no conducen a la mejora de la calidad porque priman los objetivos numéricos a corto plazo en detrimento de los objetivos de calidad a largo plazo: es mejor medir los errores en la catalogación que el número de catalogaciones producidas.

En cualquier caso, la información que nos proporcionan los indicadores se ve limitada por la intangibilidad de aquello que medimos. Una solución es el análisis **SERVQUAL: instrumento que mide la satisfacción del usuario**. El método utilizado consiste en la combinación de las expectativas generales con las percepciones reales en la prestación del servicio respecto a los 5 criterios siguientes: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

2. FACTORES QUE DETERMINAN LA CALIDAD (18)

Los requisitos para la calidad pueden entenderse como un método a

seguir por el servicio. Sin embargo, esto no es suficiente, puesto que quién verdaderamente mide la calidad es el cliente. ¿Por qué no preguntarle a él cuáles son los factores que más valora?

2.1. Los elementos tangibles

Como **la primera impresión es la que cuenta**, prestaremos especial atención a las condiciones físicas del servicio. Es vital sustituir la imagen anacrónica tradicional por otra de modernidad, más acorde con el tipo de servicio que queremos ofrecer. Diferentes espacios deben responder a diferentes necesidades y no a diferentes productos (como es habitual en las bibliotecas). En nuestro caso las necesidades detectadas son: información, lectura y estudio. La respuesta es la creación de una zona de información, un espacio para la lectura informal con música ambiente y una sala de estudio junto a la sección de referencia (19). Además, se han mejorado la señalización interna -persiguiendo sencillez y funcionalidad- y se han simplificado las signaturas para facilitar la localización de los documentos.

Este cambio de imagen debe mejorar nuestra capacidad de captación de nuevos clientes.

2.2. Tiempo de servicio

Como **el tiempo del cliente es oro**, debemos evitar que lo pierda. La percepción del tiempo del servicio es distinta a un lado y a otro del mostrador. Las pérdidas de tiempo del cliente se producen en las búsquedas en el catálogo (manual o automatizado), en la localización de documentos en las estanterías, en el momento del préstamo, en la recepción de documentos vía préstamo interbibliotecario, en la espera de las fotocopias... Y la mayoría de estos errores se deben a un mal funcionamiento interno que tienen como consecuencia fallos de calidad externos.

Un ejemplo: se puede cronometrar el tiempo transcurrido desde que el cliente pide una fotocopia hasta que ésta es servida. Con los datos del muestreo, confeccionaremos un gráfico de control con un tiempo máximo y un tiempo mínimo. El manual de calidad

determinará el tiempo máximo permitido. Si se supera ese tiempo, debe anotarse en el registro de no-conformidades. Los errores detectados permitirán la revisión del proceso en el manual de procedimientos y su posterior modificación, que debe permitir una reducción del tiempo de espera.

¿Cómo hemos reducido nosotros algunos tiempos de espera? Tramitamos las tarjetas de préstamo al instante -sin requisitos burocráticos como exigir el DNI, una fotografía...-, ofrecemos el servicio de obtención de documentos vía fax (cuando es posible) y las fotocopias se realizan mediante auto-servicio.

¿Cuándo nuestros clientes deben esperar demasiado? en el servicio de préstamo interbibliotecario y en la disponibilidad de las nuevas adquisiciones. En ambos casos se trata de procesos complejos en los que intervienen diferentes servicios (técnicos y al público). La lentitud de acceso a Internet se solucionará con la contratación de una línea de la RDSI y con un posible cambio de proveedor de servicios.

2.3. Cortesía

Don't worry, be happy. Si cada cliente es como un jarrón chino, único e irrepetible, la actitud ante el público es primordial. A pesar de que nos repitan la misma pregunta 30 veces en una tarde, no podemos dejar de mantener un trato amable y cortés. Aunque tampoco se debe exagerar ni confundir la amabilidad con el servilismo. Una buena solución para mejorar la atención al público es la **rotación del personal**, lo que implica una reducción del tiempo dedicado a esta tarea. Si alguien tiene un mal día (todos tenemos un mal día), mejor que no atienda al público. De todas formas, no todo el mundo tiene la misma facilidad para tratar con los clientes.

2.4. Accesibilidad y disponibilidad

El cliente está cada vez más acostumbrado a que se le faciliten las cosas (servicios 24 horas, trámites por teléfono...). Los servicios públicos también estamos obligados a ofrecer las máximas facilidades. En la mejora de la accesi-

PUBLICIDAD



Marketing para bibliotecas

bilidad y la disponibilidad el factor tiempo es determinante, pero hay además otros aspectos que deben cuidarse: los **horarios** deben adaptarse a los clientes, y no a la inversa (registrar la afluencia de público en horas y servicios concretos nos permite replantear los horarios, aunque también necesitamos información sobre las necesidades de los clientes potenciales), las **barreras arquitectónicas**, y las **barreras psicológicas** (la actitud de la persona que atiende al cliente, el OPAC, escasez de información sobre los servicios, burocracia excesiva...): si la montaña no va a Mahoma, Mahoma debe ir a la montaña.

Algunos de los cambios que hemos realizado son: puesta en práctica de una nueva política de préstamo (que no limita el número de documentos y flexibiliza los plazos de devolución), la ampliación de horarios (para captar clientes potenciales), y la creación de los servicios de información y acceso a Internet. Una buena herramienta para superar las barreras psicológicas es un programa amplio de dinamización (que dé cabida a multitud de actividades e intereses culturales). No obstante, dos elementos que inciden negativamente en la disponibilidad son el OPAC y el préstamo interbibliotecario. En el primer caso, la complejidad supone una barrera al uso. En el segundo, la duración del proceso crea frustración en los clientes.

2.5. Fiabilidad y credibilidad

Lo prometido es deuda. Nunca debemos crear falsas expectativas y cumplir con lo estipulado. Si nos comprometemos a suministrar un documento en un periodo de tiempo determinado, ese periodo debe ser respetado. Si ponemos en marcha un nuevo servicio, éste debe cumplir las funciones para las que fue creado. La imagen de seriedad y solvencia son esenciales.

Poner en marcha el servicio de información implica la dedicación de tiempo y personal para la actualización. En nuestro caso, esto no se cumple, lo que supone una baja calidad del servicio y, en consecuencia, la insatisfacción

del cliente. Un estudio de las preguntas formuladas puede ser clave en la reorganización del servicio y en la mejora de la tasa de respuesta.

2.6. Profesionalidad

El saber no ocupa lugar. "Sin una formación y un entrenamiento adecuados, el personal no puede realizar su trabajo correctamente, lo que implica una pérdida de moral y temor. Con la formación continua, el personal puede enorgullecerse de su trabajo" (20). La formación redundante en una mayor motivación y en una mejora de la satisfacción del cliente interno.

Con la puesta en marcha del servicio Internet, la central técnica organizó un curso de formación que ofrecía una sólida base para afrontar el nuevo reto y seguridad y garantías en el trato con el cliente.

La formación no es cuestión de directivos solamente, sino que implica a todos los miembros de la organización.

2.7. Capacidad de respuesta

Dar en el clavo. Este factor puede interpretarse de dos maneras. En primer lugar la capacidad que tiene la biblioteca de responder a demandas concretas de información y, en segundo lugar, la respuesta a necesidades más amplias, de una persona o de un grupo.

Cuando el cliente formula una pregunta es porque quiere una respuesta, y además la quiere rápida. Debemos intentar responder siempre de manera precisa, no dar el trabajo hecho pero sí facilitarlo. Un estudio de las demandas más comunes y, de nuevo, el registro de no-conformidades, ayudarán a mejorar la capacidad de respuesta en estas cuestiones. Con los resultados obtenidos podemos plantear, por ejemplo, un cambio en la política de adquisiciones o la reorganización de la sección de referencia. Descubrir las necesidades de los clientes y aceptar sus sugerencias es básico para mejorar la capacidad de respuesta. No nos sirve de nada reconocer la importancia de disponer de un fondo de aprendizaje de idiomas si no hacemos

nada para conseguirlo. Las encuestas son útiles para determinar las necesidades, pero debemos tener claro que una vez realizadas y analizadas tenemos que actuar en consecuencia. Como resultado de la encuesta sobre las publicaciones periódicas que realizamos se cambiaron 30 suscripciones a revistas: aumentó el número de lectores y el de préstamos.

2.8. Comunicación

Hacerlo bien y hacerlo saber.

Comunicación es la capacidad de transmitir nuestra oferta. Para mejorarla utilizaremos diversos métodos, especialmente todos aquellos relacionados con la promoción y difusión del servicio. Sin embargo, un elemento esencial en la comunicación es la **formación de usuarios**, donde solemos cometer el error de pensar que el problema está en el cliente y no en nosotros. ¿Nos hemos planteado alguna vez si los problemas de consulta del OPAC se deben más a su complicado diseño que a la falta de formación de los clientes? Los indicadores de impacto miden, indirectamente, nuestra capacidad de comunicación. La penetración en el mercado refleja, en parte, el éxito de nuestras estrategias de comunicación, aunque intervienen otros factores. Una buena comunicación debe evitar las falsas expectativas: vender lo que no se tiene provoca la pérdida de clientes y un daño considerable en nuestra imagen.

Algunas herramientas tradicionales de comunicación utilizadas por las Bibliotecas son las guías de servicios y de lectura, visitas escolares, actividades de animación... No inventaremos nada, pero es importante plantearse lo que hacemos, por qué lo hacemos y cómo lo hacemos. Priorizar el cómo por encima del cuánto.

El curso sobre Internet se concibió como una experiencia de formación de usuarios que nos permitió, además, dar a conocer un nuevo servicio, captar nuevos clientes y dar una imagen de modernidad.

2.9. Comprensión del cliente

En el análisis SERVQUAL la com-



preensión del cliente es la **empatía** (participación afectiva de un sujeto en una realidad ajena). Es un concepto fundamental porque el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente es el punto de partida de la calidad. El aumento de la calidad depende de nuestra capacidad de satisfacción del cliente.

La comprensión del cliente tiene dos dimensiones. A gran escala, es posible gracias al estudio de mercado. A nivel particular, se refiere a la actitud con la que afrontamos el trato: el personal de contacto debe saber que cada cliente es distinto y que, como tal, debe ser tratado. **Pongámonos en su propia piel.**

NORMALIZAR LA CALIDAD

"La calidad es la condición básica para la competitividad y supervivencia" (21)

No nos engañemos: plantear la gestión de calidad total en una biblioteca pública está lejos aún de nuestras posibilidades. Es un problema de mentalidad y formación de los bibliotecarios, de rigidez en las organizaciones de las que dependemos y de escasez de recursos económicos y de personal. Pero esto no impide que empecemos a pensar en la necesidad de afrontar un cambio: hagamos el ejercicio de soñar la biblioteca. Sacudámonos el polvo de nuestras cabezas y preguntémosnos ¿por qué...? Si no hay respuesta, cambiemos esa tarea por otra más efectiva. Por ejemplo, ¿por qué ponemos el sello de la biblioteca cada cincuenta páginas (o las que sean)?, ¿para qué sirve el libro de registro? ¿por qué se utilizan los mismos encabezamientos de materia en un catálogo manual que en uno automatizado? Y así...

La calidad es un proceso continuo de mejora que persigue la satisfacción de los clientes. Todo aquello que hagamos con esta finalidad y funcione, es calidad. Los éxitos nos animarán a reiniciar el ciclo, y a plantearnos objetivos cada vez más ambiciosos. Los buenos resultados son decisivos

en la obtención de recursos y éstos son esenciales, a su vez, en la mejora de la calidad.

Más complejo es conseguir la calidad total, por tratarse de un proceso normalizado con unos requisitos determinados y unas exigencias muy concretas. "El concepto de Gestión de Calidad Total, o TQM, implica para cualquier organización alcanzar unos objetivos fundamentales [establecidos en] la norma UNE 66-900-89 (ISO 9000-1987)" (22). Cuando se alcancen estos objetivos, obtendremos un certificado de calidad total. El cumplimiento de las normas no es fácil, más teniendo en cuenta que se trata de un proceso largo y continuo, que exige un gran esfuerzo a la organización. Además, certificarse es caro. Otras dificultades añadidas son la complejidad de medir la satisfacción del cliente y la falta de este tipo de experiencias en bibliotecas, especialmente en bibliotecas públicas. No obstante, torres más altas han caído.

* **Ángels Terrones Plaza** es responsable de la Biblioteca Pública Comtat de Cerdanya y **Ramon García Sarrion** trabaja en la misma biblioteca, además de estudiar la licenciatura de biblioteconomía y documentación en la Universidad Carlos III de Madrid. Biblioteca Pública Comtat de Cerdanya, Puigcerdà, La Cerdanya, Girona

NOTAS:

- (1) DUARTE BARRIONUEVO, Miguel: "Evaluación, TQM y bibliotecas. La calidad total como objetivo estratégico de la gestión bibliotecaria". En: *IV Jornadas españolas de documentación automatizada*. Oviedo: Universidad de Oviedo, 1994; p. 282.
- (2) Estos tres conceptos han sido definidos por: LLORET ROMERO, Nùria, LATORRE ZACARÈS, Jesús: "¿Per què cal implantar un sistema de qualitat segons les normes ISO 9000 en un centre de documentació?". En: *V Jornades catalanes de documentació*. Barcelona: COBDC, SOCADI, 1995; pp. 189-197.
- (3) Son las cuatro condiciones para la calidad propuestas por: GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, E: "Aportaciones de la gestión de calidad a bibliotecas y servicios de documentación". En: *Revista Española de Documentación científica*, vol. 18, núm. 1, 1995; pp. 9-17.
- (4) KATZ, William A: *Introduction to reference work*. Volume 2. London: McGraw-Hill, 1992; p. 8.
- (5) *Estudio sobre actitudes y demandas culturales de una comarca de Castilla: bases para la creación de un Centro de Animación Cultural en Peñaranda de Bracamonte*. Madrid: Tecnos, 1984.

- (6) KATZ, William A: *op. cit.*; p. 6.
- (7) MACKEY, Terry y Kitty: MACKEY, Terry y Kitty: "Think Quality!: the Approach does Work in Libraries". *Library Journal*, may 15, 1992; p. 60.
- (8) MACKEY, Terry y Kitty: *op. cit.*; p. 59.
- (9) LINE, Maurice B: "La gestió del canvi a les biblioteques". En: *Item*. Barcelona: COBDC, 1993. núm. 12, gener-juny 1993; p. 74.
- (10) La descripción de estas enfermedades puede encontrarse en: ELÍAS, Joan: *Organización atenta*. Barcelona: Gestión 2000, 1994.
- (11) MACKEY, Terry y Kitty: *op. cit.*; p. 60.
- (12) MACKEY, Terry y Kitty: *op. cit.*; p. 58.
- (13) ALÓS-MONER, Adela d', CORNELLÀ, Alfons: "Calidad total en los centros de documentación, servicios de información y bibliotecas". En: *IV Jornadas españolas de documentación automatizada*. Oviedo: Universidad de Oviedo, 1994; p. 291-292.
- (14) ALÓS-MONER, Adela d': "Disseny i implementació d'un projecte de millora de qualitat en una empresa de servei d'informació". En: *V Jornades catalanes de documentació*. Barcelona: COBDC, Socadi, 1995; p. 167.
- (15) MACKEY, Terry y Kitty: *op. cit.*; p. 58.
- (16) GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, E: *op. cit.*; p. 14.
- (17) MACKEY, Terry y Kitty: *op. cit.*; p. 59.
- (18) Nos basamos en la tabla de las diez dimensiones de la calidad del servicio de: ZEITHAML, Valerie, A., PARASURAMAN, A., BERRY, Leonard L: *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos, 1992; p. 24.
- (19) Uno de los modelos de biblioteca definidos por Mª Ramona Domínguez Sanjurjo es la biblioteca tripartita: "una biblioteca tripartita organiza sus fondos en 3 sectores o zonas y establece distintas formas de acceso para cada una de ellas (...): el sector lejano se corresponde con las zonas de depósito de la biblioteca tradicional, el sector intermedio se corresponde con la zona de libre acceso de la biblioteca pública convencional y en el sector cercano la oferta de fondos intenta despertar la curiosidad del usuario y la organización no sigue los criterios de una clasificación sistemática...". Nosotros hemos desestimado el sector lejano en nuestra biblioteca y hemos optado por un modelo bipartito. DOMÍNGUEZ SANJURJO, M.R.: *Nuevas formas de organización y sus servicios en la biblioteca pública*. Gijón: Trea, 1996; p.124.
- (20) MACKEY, Terry y Kitty: *op. cit.*; p. 61.
- (21) SENLLE, Andrés: *Calidad total en los servicios y en la administración pública*. Barcelona: Gestión 2000, 1996; p. 15.
- (22) GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, E: *op. cit.*; p. 9.

BIBLIOGRAFÍA

- GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, E.: "Un factor importante de la calidad: el tiempo en la prestación de servicios bibliográficos y documentales". En: *V Jornades catalanes de documentació*. Barcelona: COBDC, SOCADI, 1995; pp. 299-309.
- RIGGS, Donald E.: "Strategic Quality Management in Libraries". *Advances in Librarianship*, vol. 16, 1992; pp. 93-105.